



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

REFORMULACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

REFORMULATION OF BUSINESS MODELS

AUTOR:

ADRIÁN CALVA DIEGO

DIRECTORAS:

ANA MARÍA SERRANO BEDIA

MARTA PÉREZ PÉREZ

FECHA DE PRESENTACIÓN:

SEPTIEMBRE 2020

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MODELOS DE NEGOCIO: UNA APROXIMACIÓN.	7
2.1. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO Y SU EVOLUCIÓN.	7
2.2. TIPOLOGÍAS DE MODELOS DE NEGOCIO: TRADICIONALES VERSUS ELECTRÓNICOS.....	11
2.3. HERRAMIENTAS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIO.....	13
2.3.1. MODELO CANVAS.....	13
2.3.2. MAPA DE EMPATÍA.....	21
2.3.3. MODELO TOOLBOX.....	22
2.3.4. MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	23
2.4. APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO.....	24
2.4.1. PRESENTACIÓN DE LA PLATAFORMA DE AIRBNB.....	24
2.4.2. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ESTUDIADAS.....	25
2.4.2.1. Modelo Canvas.....	25
2.4.2.2. Mapa de Empatía.....	28
2.4.2.3. Modelo Toolbox.....	30
2.4.2.4. Mapa de Experiencia del Cliente.....	31
2.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS DE MODELOS DE NEGOCIO ESTUDIADAS Y SU VINCULACIÓN CON LOS SECTORES EMPRESARIALES.....	32
2.5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS ESTUDIADAS.	32
2.5.2. ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE LAS HERRAMIENTAS Y LOS SECTORES EMPRESARIALES.....	34
3. CONCLUSIONES.....	36
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1.: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO.	9
TABLA 2.2.: MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES VERSUS MODELOS DE NEGOCIO ELECTRÓNICOS.	11
TABLA 2.3.: TIPOS DE INGRESOS.	16
TABLA 2.4.: FORMAS DE GENERAR INGRESOS.	16
TABLA 2.5.: PRECIOS FIJOS.	17
TABLA 2.6.: PRECIOS DINÁMICOS.	17
TABLA 2.7.: TIPOS DE ALIANZAS.	18
TABLA 2.8.: TIPOS DE ESTRUCTURA DE COSTES.	19
TABLA 2.9.: MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE - AIRBNB.	31
TABLA 2.10.: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS ESTUDIADAS.	32
TABLA 2.11.: ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE MODELO DE NEGOCIO Y LOS SECTORES EMPRESARIALES.	34

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1.: CANALES DE COMUNICACIÓN: DIRECTOS E INDIRECTOS.	15
FIGURA 2.2.: LA CADENA DE VALOR DE PORTER.	18
FIGURA 2.3.: THE BUSINESS MODEL CANVAS	20
FIGURA 2.4.: EL MAPA DE EMPATÍA.	21
FIGURA 2.5.: MODELO TOOLBOX: BLOQUES Y RELACIONES.	22
FIGURA 2.6.: MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE - EMPRESA DE CINES.	23
FIGURA 2.7.: MODELO CANVAS - AIRBNB.	25
FIGURA 2.8.: MAPA DE EMPATÍA - AIRBNB.	28
FIGURA 2.9.: MODELO TOOLBOX - AIRBNB.	30

RESUMEN

El siguiente trabajo se centra en un concepto de gran importancia en el mundo empresarial como es el “Modelo de negocio”. Su objetivo es ofrecer una visión enriquecida a las empresas sobre distintas herramientas de un modelo de negocio, facilitándolas conocer qué herramientas son más acordes con su sector empresarial.

Para llevar a cabo este objetivo y como marco introductorio, se realiza una conceptualización y una evolución temporal sobre el modelo de negocio, comprendiendo a diversos autores que a lo largo de la historia han ido dando su perspectiva sobre este término.

En segundo lugar, se elabora una comparación entre los modelos de negocio tradicionales y los electrónicos, siendo éstos últimos, una gran oportunidad para expandir los negocios.

Posteriormente, se citan y desarrollan cuatro herramientas para describir y analizar modelos de negocio, así como la elaboración de un estudio empírico sobre éstas. Para este estudio, se ha tomado como ejemplo la plataforma de Airbnb, haciendo una breve presentación sobre su negocio y su posterior aplicación práctica.

Ultimando con el trabajo y en donde más se concentra su objetivo, se concluye por un lado, con un análisis comparativo entre las herramientas estudiadas, y por otro lado, con un análisis de relaciones entre los sectores empresariales y las herramientas que mayor grado de ajuste presentan con éstos.

La realización del trabajo permite extraer conclusiones como principalmente; la valiosa oportunidad de negocio que supone el e-commerce para compradores y vendedores, así como las utilidades de las herramientas para desarrollar, estructurar y comunicar un modelo de negocio que genere valor para los stakeholders, y por último, la eficacia del modelo Toolbox para el análisis y la comprensión de los modelos de negocio plataforma, destacados por su gran repercusión económica en la sociedad actual.

ABSTRACT

The following work focuses on a concept of great importance in the business world such as the "Business Model". Its objective is to offer a rich vision to companies on different tools of a business model, making it easier for them to know which tools are more in line with their business sector.

In order to achieve this objective and as an introductory framework, a conceptualization and a temporary evolution on the business model is carried out, including various authors who throughout history have given their perspective on this term.

Secondly, a comparison is made between traditional business models and electronic business models, the latter being a great opportunity to expand business.

Subsequently, four tools are cited and developed to describe and analyze business models, as well as the elaboration of an empirical study on them. For this study, the Airbnb platform has been taken as an example, making a brief presentation on its business and its subsequent practical application.

Concluding with the work, and where its objective is most concentrated, we conclude on the one hand, with a comparative analysis among the tools studied, and on the other hand with a analysis of relations between the business sectors and the tools that have greater degree of adjustment with them.

The accomplishment of the work allows to draw conclusions as mainly; the valuable business opportunity that e-commerce represents for buyers and sellers, as well as the utilities of the tools to develop, structure and communicate a business model that generates value for stakeholders, and finally, the effectiveness of the Toolbox model for the analysis and understanding of business models platform, highlighted by its great economic impact on today's society.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está focalizado en un concepto que hoy en día ha adquirido una categórica importancia en el mundo empresarial como es el “Modelo de negocio”.

En primer lugar, se realiza una cronología sobre la visión que a lo largo del tiempo se ha adoptado en torno a este concepto, continuando con un análisis comparativo entre los modelos de negocio tradicionales y los electrónicos. Seguidamente se explican distintas herramientas para su descripción y análisis como el Modelo Canvas, Mapa de Empatía, Modelo Toolbox y Mapa de Experiencia del Cliente, complementadas con un estudio empírico aplicado a la plataforma de Airbnb. El trabajo finaliza con un doble análisis. El primero es una comparativa de las herramientas estudiadas, analizando los puntos fuertes y débiles y las implicaciones que tienen sobre las empresas. Este análisis previo, favorece el desarrollo de un segundo que relaciona las herramientas con los sectores empresariales que mejor grado de ajuste presentan.

El objetivo final del trabajo es proporcionar a las organizaciones una visión enriquecida sobre distintas herramientas de un modelo de negocio, facilitándolas conocer qué herramientas son más acordes con su sector empresarial. El enfoque teórico en las cuatro herramientas y el estudio del caso práctico aplicado a una de las plataformas más innovadoras como es Airbnb, son apartados clave para cumplir con el objetivo. Se consuma con la última sección integrada por las dos tablas analíticas.

En el mundo actual se vive constantemente en un entorno con un cierto grado de incertidumbre e inestabilidad en lo que al ámbito económico se refiere. Con la globalización, la competencia en el mercado se incrementa cada día más, suponiendo un exceso de oferta y dando lugar a que los individuos tengan más posibilidades de elegir su producto o servicio. Cera (2018) mantiene que influye en los ciclos de vida de los productos haciendo que se acorten excesivamente.

La incursión continua y acelerada de las TICs está provocando un conflicto para los negocios, a la hora de atender las necesidades de los consumidores. Según Barrullas (2016), el conocido “consumidor experto” está surtido de infinidad de información a través de los medios de comunicación. Esta situación le conduce a un ambiente de perturbación y a un comportamiento inestable (Mesa Editorial Merca2.0, 2013).

Los negocios tienen que reinventarse constantemente para adaptarse a las preferencias cambiantes y efímeras del consumidor. De acuerdo con Prats (2016), la visión de los departamentos de marketing se ha transformado. El conocido cambio de “push” a “pull” significa que el cliente debe ser quien tire para que la empresa comercialice los productos adaptados a sus necesidades, descartando el enfoque anterior, de que la empresa empuje el producto al cliente.

El producto o servicio debe llegarle al cliente de una manera innovadora, y la configuración de un efectivo modelo de negocio es una de las opciones para lograrlo. Según Llorens Bueno (2010), es una representación de la filosofía de una empresa, que especifica el modo que tiene para ofrecer valor a sus clientes, esto es, un esquema que indica la planificación de la empresa para alcanzar sus objetivos.

2. MODELOS DE NEGOCIO: UNA APROXIMACIÓN

2.1. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO Y SU EVOLUCIÓN

Resulta prioritario comenzar con el concepto de “Modelo de negocio”, y no es para menos, ya que se ha convertido en el principal atractivo para las empresas, siendo la fórmula para lograr el éxito en el mundo empresarial actual.

El objetivo final de toda gerencia se basa en la creación de valor, tratando de beneficiar tanto al accionista como a la empresa (Rapallo Serrano, 2002). La creación de valor guarda una relación muy directa con la ventaja competitiva. Según Porter (1985), la ventaja competitiva se origina cuando una empresa consigue crear valor para sus clientes superando los costes de ello. Como afirma Llorens Bueno (2010), ésta puede materializarse a través de cualquier elemento de una organización: marca, producto, procesos, personal, tecnología, ubicación, etc.

Una herramienta para construir la ventaja competitiva, es decir, cómo conseguir fabricar un producto o prestar un servicio de manera que se cree valor tanto para el cliente como para la empresa, son los modelos de negocio (Guerras Martín y Navas López, 2015).

A lo largo de la literatura, se han ido adoptando distintas definiciones para este concepto, interpretadas por multitud de autores y entreverando conceptos relacionados como el modelo de ingresos, estrategia, ventaja competitiva etc, derivándose en definiciones confusas e inconsistentes (George y Bock, 2011).

El término “Modelo de negocio”, por vanguardista que pueda resultar, tiene su origen en los años cincuenta, en el libro *“The Practice of Management”* publicado por Peter Drucker. En su obra lo define como la forma en que la empresa lleva a cabo su propio negocio, y debe responder a *“quién es el cliente, qué valora y cuál es la lógica subyacente que explica cómo se puede aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado”* (Drucker, 1954).

Tres años más tarde, volvieron a tener presencia junto con los “Business Games” reflejado en el artículo de Bellman et al. (1957).

Estos juegos de negocio proponían una metodología y unas herramientas administrativas para la toma de decisiones en un escenario empresarial ficticio. Su objetivo era ofrecer formación a las “personas de negocio” proporcionándolas competencias relacionadas con el mundo de la empresa. Tal como destaca Lane (1995), los juegos de empresa requieren no sólo de un modelo, también de la interrelación del usuario con el sistema.

Aunque desde la década de los cincuenta hubo pequeños indicios, no fue hasta mediados de los noventa cuando se fue generando un desarrollo más conceptual sobre el modelo de negocio. DaSilva y Trkamm (2014) afirman que el ingreso de Internet al mundo de los negocios y el crecimiento de las TIC fueron las causas principales por la que cobraron relevancia en las compañías.

Consecuencia de ello, empezaron a aparecer conceptos más formalizados dentro de la literatura. *“El modelo de negocio es la totalidad de procesos por el que una empresa elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar, así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configurando sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficio”* (Slywotzky, 1996).

Dos años más tarde, siguiendo a Timmers (1998), se define como una arquitectura de productos, servicios y flujos de información, añadido a una descripción de los actores influyentes del negocio y sus roles, de sus beneficios potenciales y las fuentes de ingreso.

Con la definición previa, surgieron los modelos de negocio vinculados al comercio electrónico. Timmers propuso once tipos, como por ejemplo; tienda electrónica (e-shop), subasta electrónica (e-action) o mercado electrónico (e-mall).

“El comercio electrónico o e-commerce se puede definir como cualquier forma de transacción comercial en la que un suministrador provee de bienes o servicios a un cliente a cambio de un pago, donde ambas partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo” (Red Española de Centros de Negocio Local, 2000).

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) concluyen que, el auge de los modelos de negocio converge con la intensificación del índice bursátil para industrias tecnológicas NASDAQ, por lo que los modelos de negocio se asocian con la tecnología.

A partir del año 2000, muchos autores ofrecieron su visión acerca de los modelos de negocio. En la siguiente tabla se recogen varios de ellos.

AUTOR Y AÑO	DEFINICIÓN
Linder y Cantrell (2000)	<i>“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocio para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.</i>
Eriksson y Penker (2000)	Representación simplificada de la realidad que incluye cuatro perspectivas que modelan todos los aspectos de un negocio: visión (objetivos), estructura (recursos), procesos (actividades) y comportamiento de los recursos. Postulan un modelado de software para los negocios a través del lenguaje de software UML.
Afuah y Tucci (2001)	Elaboraron grupos de empresas según su nivel tecnológico y conciben Internet como una ventaja competitiva. Es un modelo que comprende una serie de actividades que, estén o no asociadas a Internet, genera a las entidades ganancias sostenibles.
Amit y Zott (2001)	Sistema de actividades entre la empresa y los actores de su entorno. Integrado por el contenido (actividades), la estructura (la interrelación de las actividades) y el gobierno (las personas que ejecutan las actividades) para crear generar valor aprovechando las oportunidades de negocio.
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Principalmente tiene seis funciones: articular la propuesta de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor que une a proveedores y clientes y formular la estrategia competitiva.
Magretta (2002)	Son historias que relatan el funcionamiento de las empresas. Para definir un buen modelo de negocio, se apoya en las preguntas de Drucker <i>“¿Quién es el cliente y qué valora?”</i> <i>“¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?”</i> .
Shafer, Smith y Linder (2005)	Identificaron cuatro componentes que había en común en doce definiciones que recopilaban. Las claves de un modelo de negocio son: Las elecciones estratégicas asociadas a un red de organizaciones que explican la creación valor y captura de valor.
Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)	Es una herramienta conceptual que comprende un conjunto de elementos y sus relaciones, que muestran la lógica de una empresa determinada. Es una descripción del valor que una empresa proporciona a sus segmentos de clientes, englobando la red de socios para la creación, comercialización y entrega del valor, y el capital para obtener beneficios sostenibles.
Casadesus-Masanell y Ricart (2007)	Consiste en un conjunto de elecciones que pueden agruparse en tres categorías: Políticas (funcionamiento de la compañía); Activos (recursos tangibles); Gobierno (condiciones contractuales y control de políticas y activos).
Al-Debei, El-Haddadeh y Avison (2008)	Es una representación abstracta de una organización que contiene las alianzas que se establecen entre sí, además de los productos básicos y/o servicios que ofrece, sobre la base de estas alianzas que son necesarias para conseguir los objetivos estratégicos.
Johnson, Christensen y Kagermann (2008)	Afirman que se compone de cuatro elementos que conjuntamente crean y proporcionan valor, siendo; la proposición de valor, la fórmula de beneficios, los recursos y los procesos clave.
Llorens Bueno (2010)	<i>“Conjunto de actividades que desarrolla una empresa para satisfacer a los clientes en un momento determinado del tiempo, el cual se aplica para empresas u organismos con y sin fines de lucro”.</i>
Osterwalder y Pigneur (2011)	<i>“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”</i>
Hoofs (2013)	Comprende a los consumidores, la propuesta de valor y las capacidades que una organización necesita controlar para obtener ese valor, por sí misma o mediante alianzas. La innovación en el modelo de negocio significa nuevas formas para generar beneficios.

TABLA 2.1.: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

FUENTE: ADAPTACIÓN A PARTIR DE: DEFINICIONES DE MODELO DE NEGOCIO (VARA MIGUEL Y DÍAZ-ESPINA, 2015)

Las definiciones sobre los modelos de negocio son variadas. Desde el punto de vista teórico, resulta imposible extraer una definición estandarizada y homogénea, como consecuencia, la evolución de los modelos de negocio es una evidencia.

Ofreciendo una visión reconocida y actual sobre este término, según Osterwalder y Pigneur (2011), *“un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, captura y entrega valor para sus clientes”*.

Los autores recogen esta definición en el famoso *“Business Model Generation”* publicado en castellano en el año 2011. Como afirman Nagamatsu, Barbosa y Rebecchi (2013), este libro ha marcado tendencia para los empresarios, ofreciendo una visión innovadora a la hora de crear nuevos mercados y productos.

Con el objetivo de clarificar lo mejor posible este concepto, se descompone y se definen las dos palabras por separado.

Por un lado, el término “modelo” se define como una representación a escala reducida de una realidad para facilitar su comprensión (Wordreference.com, s.f.). Y por otro lado, el término “negocio” se define como un conjunto de actividades para suministrar bienes o servicios que comprenden aspectos intelectuales, productivos, comerciales y financieros (Wordnet, s.f.).

Con la integración de ambas definiciones, el “Modelo de negocio” se puede formalizar como una representación esquemática de un conjunto de actividades que comprenden aspectos intelectuales, productivos, comerciales y financieros para suministrar bienes o servicios.

A modo de síntesis, un modelo de negocio recoge: qué se ofrece a los clientes para aportarles valor y qué recursos se necesitan para realizarlo con éxito. Además de la financiación del proceso, tanto para pagar por los recursos necesarios como para generar beneficios para la empresa. Se debe crear valor para el cliente pero también valor para la empresa (Domingo, 2000).

Una vez respondida la pregunta ¿Qué es un modelo de negocio?, lo segundo que hay que preguntarse es: ¿Qué variables comprende? o ¿Cómo se desarrolla? Para resolver estas preguntas, existen diversas herramientas que ayudan en su desarrollo. A lo largo del trabajo, se irán citando y explicando las más habituales, junto con una aplicación práctica que facilite una mejor comprensión y aproximación a la realidad.

2.2. TIPOLOGÍAS DE MODELOS DE NEGOCIO: TRADICIONALES VERSUS ELECTRÓNICOS

La presencia de los negocios electrónicos cada vez es más frecuente en la sociedad. El auge de los ordenadores o Smartphones ha provocado que a los individuos les resulte indispensable Internet en su vida rutinaria modificando sus hábitos de consumo. Según Restrudis (2018), los consumidores tienen más exigencia y buscan mayor personalización en sus productos, por ello las empresas deben digitalizar sus negocios.

El movimiento tecnológico está transformando la forma de negociar, cada vez emergen más los modelos online en detrimento de los modelos físicos. Según la CNMC (2020), las ventas realizadas por Internet en el segundo trimestre de 2019 registraron los 11.999 millones de euros, un 29% más que el segundo trimestre del año 2018. Incluso registraron más que el primer trimestre de 2019 que se facturaron 10.969 millones de euros (CNMC, 2019), y calculando la variación porcentual es un incremento del 8,58%.

Estos sucesos no indican una obsolescencia del comercio tradicional. Por naturaleza somos seres racionales que nos relacionamos, el comercio físico humaniza las compras y forma parte de la vida cotidiana.

No obstante, desde el punto de vista del emprendedor su esencia debe ser innovar, evolucionar y en definitiva, ir un paso por delante de la competencia. La adaptación al mercado es una condición de primer orden para sustentar los negocios, y el posicionamiento en la web 2.0 puede ser una de las claves de éxito en este mundo informatizado.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de algunas características del modelo de negocio tradicional y electrónico.

MODELO DE NEGOCIO FÍSICO Forma de negocio donde el intercambio de bienes y servicios se realiza en punto de venta físico.	MODELO DE NEGOCIO ONLINE Forma de negocio donde el intercambio de bienes y servicios se realiza en un punto de venta web.
Tienda física en local comercial	Tienda virtual en página web
Interacción presencial vendedor-comprador	Interacción online vendedor-comprador
Recepción del producto inmediata	Recepción del producto no inmediata
Proceso de compra más largo	Proceso de compra más corto
Poca flexibilidad geográfica	Mucha flexibilidad geográfica
Horario limitado	Horario no limitado
Costes fijos altos -> Precios menos competitivos	Costes fijos bajos -> Precios más competitivos
Menos competencia en el mercado	Más competencia en el mercado
Percepción absoluta sobre el producto	Percepción relativa sobre el producto

TABLA 2.2.: MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES VERSUS MODELOS DE NEGOCIO ELECTRÓNICOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En primer lugar, el negocio tradicional se desarrolla en un local comercial y el electrónico a través de la pantalla de un dispositivo electrónico (Tablet o Smartphone).

El feedback entre el vendedor y comprador facilita que se genere confianza y se ejecute la compra. El hecho de producirse una relación interpersonal favorece la fidelización a los clientes (Sevilla, 2019). En el e-commerce existe una interacción online, el comprador no puede ver al vendedor y dificulta sus relaciones.

Los modelos tradicionales generan valor de forma inmediata (Rodríguez, 2017). En una tienda física, el cliente tiene el producto a su alcance, y cuando le paga puede disfrutarle. Por el contrario, en una compra vía Internet debe esperar el tiempo de entrega estipulado para recibirle. Además de un cargo por gastos de envío, incrementando el precio de la transacción (Gaztenpresa, 2017).

Todo proceso de compra tiene una duración desde que el cliente localiza el producto hasta que le adquiere. En los intercambios físicos hay interacción humana, pero en la web es automático que elimina colas de espera y minimiza errores administrativos, implicando un proceso más efectivo, ágil y menos costoso (Almonte, 2019).

El negocio online permite una difusión mayor de la oferta, es decir, todo usuario puede acceder a una tienda virtual con un dispositivo conectado a Internet. Supone una sustancial ventaja porque posibilita incrementar la cifra de negocios. El negocio offline tiene más restricción en sus ventas, condicionado por un radio concreto y a juicio de los individuos, ¿Cuánto está dispuesto a recorrer el cliente para llegar al producto?

Como afirma Díaz (2019), los costes fijos del comercio tradicional son superiores a los del electrónico. Los primeros para empezar a funcionar necesitan una inversión inicial elevada (locales, mobiliario, permisos...). Mientras que los segundos, su negocio se concentra en la plataforma web y no requiere tanto desembolso (cuota de un hosting).

La baja inversión de iniciar un negocio web causa un efecto negativo sobre ellos. Facilita la presencia de muchos oferentes, generándose una abundante competencia en los mercados virtuales y complicando la entrada a los segmentos de mercado. En negocios tradicionales se puede tener una localización geográfica favorable reduciendo a los competidores.

Las empresas de Internet dependen exclusivamente del sentido de la vista para ofrecer sus productos. Siguiendo a Rodríguez (2017), en una tienda física los consumidores pueden tocar el producto siendo determinante para su compra, por ejemplo para bienes sensibles como la ropa.

Una vez finalizado este comentario sobre la tabla comparativa, se puede deducir que las ventajas del comercio electrónico son más numerosas, pero ambos negocios son válidos y complementarios, y cada empresario debe valorar cuál de ellos se ajusta mejor a su propuesta de negocio.

2.3. HERRAMIENTAS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIO

Actualmente existen múltiples herramientas para el desarrollo de modelos de negocio. Reportan gran utilidad, ya que permiten estructurar y comunicar las ideas de negocio en un contexto empresarial.

Las herramientas estudiadas serán las siguientes:

- Modelo Canvas.
- Mapa de Empatía.
- Modelo Toolbox.
- Mapa de Experiencia del Cliente.

2.3.1. MODELO CANVAS

Es la herramienta más conocida y habitual a la hora de diseñar un modelo de negocio. Tiene su origen en el libro *“Generación de modelos de negocio”*, citado anteriormente.

Permite representar en un lienzo todas las variables externas e internas que influyen en un proyecto empresarial de manera rápida y sencilla, centrándose en cuatro áreas de la empresa: demanda, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El lienzo de Osterwalder ayuda a construir un modelo de negocio mediante nueve módulos.

- Segmento de clientes.
- Propuesta de valor.
- Canales de distribución.
- Relación con los clientes.
- Estructura de ingresos.
- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Socios clave.
- Estructura de costes.

1. Segmento de clientes. Son los diferentes grupos de personas a los que se dirige una empresa. Los clientes son los que posibilitan llegar al éxito a los negocios, ya que si una empresa no los tiene, no puede sobrevivir (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Domingo (2000) se basa en cuatro tipos.

- ✓ El mercado masivo. Es generalizado y no hay segmentación (suministro de agua).
- ✓ Mercado segmentado. Se establecen grupos de clientes en base a variables geográficas (países, ciudades), demográficas (sexo, edad), psicográficas (estilo de vida, clase social) o de conducta (nivel de uso de un producto).

- ✓ Un mercado de nicho. Es un segmento de mercado basado en unas necesidades específicas (Santiveri vende productos especializados de nutrición y dietética).
- ✓ Mercados de doble cara. Las empresas satisfacen las necesidades de dos o más clientes con expectativas distintas. El auge de estos mercados se ven reflejados en las empresas plataforma. Por ejemplo, Google Play ofrece el servicio de descarga de aplicaciones para los individuos, y ofrecen servicio a los desarrolladores de esas aplicaciones.

Es importante plantear a qué grupo de clientes se va a orientar el producto y conocer sus necesidades, de esta forma, facilitará plantear la propuesta de valor.

2. Propuesta de valor (PV). Se refiere al producto o servicio que crea valor para el segmento de clientes.

Define la oferta, que facilita al cliente comprar de manera más eficiente o económica (Domingo, 2000).

Los siguientes factores facilitan una mejor formulación de la PV.

- ✓ Precio. La PV es más barata que la de la competencia generando el mismo valor. Este escenario es eficaz para clientes sensibles al precio.
- ✓ Calidad. Es superior tecnológicamente o cuenta con mejor diseño que la competencia.
- ✓ Novedad. Es más moderna. Ligado a la moda, tendencias o para satisfacer nuevas necesidades.
- ✓ Polivalencia. Mayor funcionalidad y puede aportar comodidad a los clientes.
- ✓ Exclusividad. Es única y no hay posibilidad de imitación (marca o patente). Es efectivo para clases sociales con alto status o reconocimiento.
- ✓ Personalización. Flexibilidad de los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes.
- ✓ Reducción de riesgos. Cuando la PV se adquiere, tiene un riesgo menor para el cliente (garantía de un producto).
- ✓ Reducción de costes. Asociado a mercados Business to Business (Macías, 2012). Ejemplo: Un programa lleva incorporado otro software siendo más rentable para el cliente.

El objetivo prioritario debe ser cubrir la necesidad del cliente generándole valor. Realmente es donde más se refleja la ventaja competitiva, lo que hace diferenciarse de los competidores.

3. Canales de distribución. Conjunto de medios que utiliza la empresa para hacer llegar el producto del fabricante al consumidor final (Juan Giner, 2019).

De acuerdo con Thompson (2007), se clasifican en:

- ✓ Canal propio o directo. El producto va directamente desde el fabricante al consumidor final.
- ✓ Canal indirecto o asociado. El producto va desde el fabricante pasando por intermediarios al consumidor final.
 - Canal minorista (fabricante->minorista->consumidor final).
 - Canal mayorista (fabricante->mayorista->minorista->consumidor final).
 - Canal agente intermediario (fabricante->agente/intermediario->mayorista->minorista->consumidor final).

Una combinación acertada entre los tipos de canales genera experiencias positivas al consumidor, implicando que se maximizan las ventas (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El siguiente gráfico facilita la comprensión de ambos canales.



FIGURA 2.1.: CANALES DE COMUNICACIÓN: DIRECTOS E INDIRECTOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Relación con los clientes. Es la forma en que la propuesta de valor se comunica con los clientes. Las posibles formas son:

- ✓ Relación personal. Basada en la interacción entre el vendedor y comprador (puntos de venta, vía telefónica, chat en línea o correo electrónico).
- ✓ Relación personal exclusiva. A diferencia de la relación personal, se dirige a clientes con unas necesidades concretas. Por ejemplo: servicios de lujo o bancos con clientes millonarios.
- ✓ Relación de autoservicio. La empresa ofrece su PV al cliente para que se atienda a sí mismo (máquinas expendedoras o cajeros automáticos).

- ✓ Relación automatizada. Consiste en una simulación de atención directa con el cliente. Por medio de software informáticos (CRM), reconocen tipos de clientes y sus características para mostrarles información relacionada con lo que han buscado (recomendaciones sobre vídeos en YouTube).
- ✓ Co-creación. Los clientes pueden participar en la PV, consiguiendo que reúna las características que proponen (Amazon tiene un foro donde los clientes pueden expresar quejas o sugerencias). También pueden ser comunidades físicas organizándose charlas o talleres.

Es importante mantener una relación afable con el cliente para captarlo, atraer nuevos e impulsar las ventas (DINERO EN IMAGEN, 2012).

5. Estructura de ingresos. Es la forma en que se generan los ingresos en la empresa, es decir, cómo se va a cobrar el dinero y en función de qué.

Los ingresos de cualquier negocio provienen de los productos o servicios ofertados al segmento de clientes. Se clasifican en dos tipos reflejados en esta tabla.

Tipos de ingresos	Ejemplos
Puntuales	Ingreso por la venta de un abrigo (puntual)
Recurrentes	Ingreso por el cobro de una tarifa de móvil de 12 meses (cada cierto período de tiempo)

TABLA 2.3.: TIPOS DE INGRESOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Según los tipos, existen posibles formas para generar ingresos.

Formas de generar ingresos	Ejemplos
Venta de activos	Ingreso a Foot Locker por la venta de unas zapatillas
Cuota por alquiler	Ingreso al arrendador por alquilar su piso
Cuota por uso	Ingreso por el suministro de consumo de agua
Cuota por suscripción	Inscripción de la cuota del gimnasio
Concesión de licencias	Ingreso derivado del pago del McAfee (antivirus)
Comisión por corretaje o comisión sobre ventas	Ingreso por la intermediación entre dos agentes (Por cada transacción en un comercio, el proveedor de la tarjeta de crédito recibe un porcentaje de comisión)
Cuotas por publicidad	Ingreso por dar visibilidad al producto/servicio o marca

TABLA 2.4.: FORMAS DE GENERAR INGRESOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La siguiente cuestión es el precio, es decir, para una manera determinada de obtener dinero, ¿Qué precio se va a establecer? o ¿En función de qué se va a cobrar al segmento de clientes?

En las siguientes tablas se detallan los distintos mecanismos de fijación de precio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Precios fijos (Variables estáticas)	Ejemplos
Lista de precios fija	Bares o Restaurantes Franquicias (Stradivarius)
Según las características del producto	USB de 8GB frente a otro de 16GB
Según el volumen	Fruta (Precio según su peso)
Según el segmento del mercado	Spotify freemium o premium

TABLA 2.5.: PRECIOS FIJOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Precios dinámicos (Dependen del mercado)	Ejemplos
Negociación	Servicios exteriores (Obra en un domicilio)
Gestión de la rentabilidad	Reserva en hoteles o alimentos perecederos
Mercado en tiempo real	Reserva en un asiento de avión
Subasta	eBay o Catawiki

TABLA 2.6.: PRECIOS DINÁMICOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6. Recursos clave. Son los activos necesarios para desarrollar el producto o servicio.

Se pueden clasificar en cuatro tipos (ECOLINK, 2019).

- ✓ Humanos. Son las personas y sus características (cualificaciones, experiencia, compromiso...). Permiten que el negocio funcione y determinan el rendimiento de la empresa.
- ✓ Físicos. Son activos como terrenos, locales, mobiliario, insumos, maquinaria, equipos informáticos o elementos de transporte.
- ✓ Intelectuales. Son elementos intangibles; marca, derechos de autor, procesos, patentes, bases de datos o programas informáticos.
- ✓ Monetarios. Incluye el dinero, financiación propia o proyectos de inversión. Acciones, cheques, préstamos, subvenciones, divisas, son otros ejemplos.

Dependiendo de la PV son más necesarios unos recursos que otros. Una empresa de muebles depende más de recursos físicos para desarrollar su actividad (maquinaria), mientras que una empresa de software depende más de recursos intelectuales (programas informáticos).

7. Actividades clave. Actividades necesarias para elaborar la propuesta de valor y entregársela al cliente mediante una serie de canales, y con un tipo concreto de relaciones (Megías, 2011).

Es importante que las organizaciones identifiquen todas las actividades clave, para conocer cuáles va a ser capaz de desempeñar y cuáles debe externalizar a terceros.

La cadena de valor es una herramienta eficaz para identificarlas. Este concepto, le introdujo Michael Porter en su libro “*Ventaja Competitiva*”. Describe todas las actividades interrelacionadas de una organización y que generan valor al consumidor final (Porter, 1985).

Se observa el gráfico de la cadena de valor propuesto por Porter.

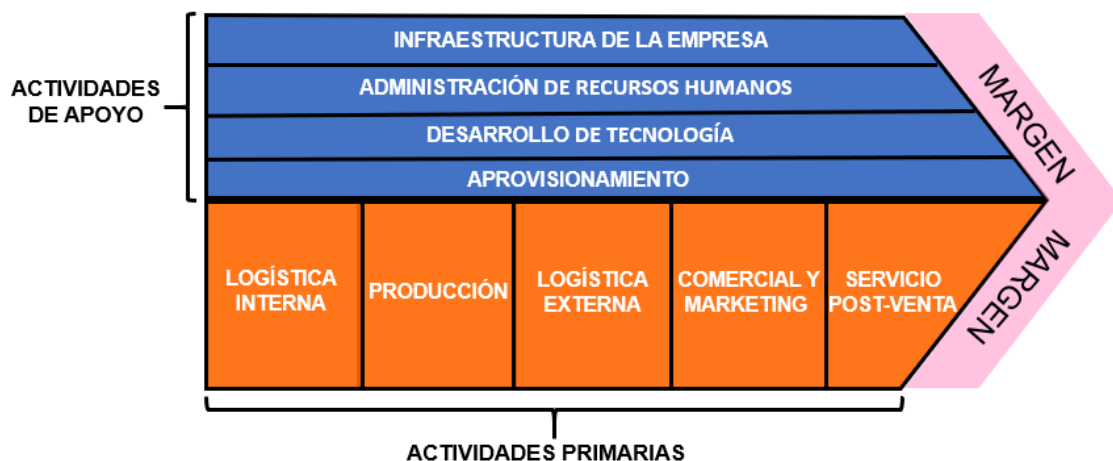


FIGURA 2.2.: LA CADENA DE VALOR DE PORTER

FUENTE: ADAPTACIÓN A PARTIR DE: “*VENTAJA COMPETITIVA*” (PORTER, 1985)

8. Socios clave. Este octavo módulo hace referencia a las llamadas alianzas clave. Son acuerdos entre dos o más entidades para lograr un objetivo común (Emprendedores y negocios, 2018).

Osterwalder y Pigneur (2011) destacan cuatro tipos de alianzas.

TIPOS DE ALIANZAS	EJEMPLOS
Alianzas entre empresas no competidoras	Empresas que no compiten en el mismo mercado. (Domino’s Pizza se alió con Chevrolet para tener su propio coche de reparto)
Alianzas entre empresas competidoras (Cooperencia)	Empresas que compiten en el mismo mercado. (Algunos coches Mercedes tienen motor Renault)
Joint Venture	Dos o más empresas independientes se unen para crear una empresa nueva. (El Corte inglés y Starbucks)
Cliente – Proveedor	Empresas que se alinean con un proveedor concreto para garantizar la fiabilidad de sus productos. (HP siempre trabaja con otra empresa fabricante de procesadores porque les considera fiables para su producto)

TABLA 2.7.: TIPOS DE ALIANZAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Otros ejemplos son; franquicias, consorcios, outsourcing, permuta de acciones o participación minoritaria.

El hecho de establecer alianzas facilita; optimizar procesos y economías de escala, reducir riesgos y adquirir recursos y capacidades (Osterwalder y Pigneur, 2011).

9. Estructura de costes. Se trata de cuantificar todos los costes que incurren en el modelo de negocio. Proviene de los recursos, actividades y socios clave.

En todas las organizaciones el objetivo es minimizar costes. Sin embargo, según el tipo de modelo negocio la variable de los costes puede tener importancia relativa.

Generalmente existen dos tipos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Tipo de sector	Impulsados por el costo (Minimizar coste) Propuesta de valor: baja (automatización y subcontratación)	Impulsados por el valor (Exclusividad) Propuesta de valor: elevada (excelente experiencia y un servicio personalizado)
Alimentario	Lidl	El Corte Ingles (Hipercon)
Textil	Primark	Armani
Automovilístico	Skoda	Rolls-Royce
Aéreo	Ryanair	Iberia
Relojería	Casio	Rolex
Tecnológico	Android	Apple

TABLA 2.8.: TIPOS DE ESTRUCTURA DE COSTES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Seguidamente se presenta una clasificación sobre los tipos de costes desde dos perspectivas.

- ✓ En función de su comportamiento respecto al nivel de actividad:
 - Costes fijos. No dependen del volumen de producción. Por ejemplo, suministros, salarios, alquiler de local físico o de infraestructura web (dominio, hosting).
 - Costes variables. Varían dependiendo del volumen producción (materias primas, embalaje, etiquetado, impuestos, comisiones sobre ventas).
- ✓ En función de su vinculación con las actividades necesarias para la obtención del producto:
 - Costes del producto. Relacionados con actividades realizadas para la obtención del producto/servicio (aprovisionamiento o transformación).
 - Costes del periodo. Relacionados con actividades de colocación del producto/servicio en el mercado y sostenimiento del negocio (comercial y administración).

A modo resumen se ofrece este gráfico adaptado al modelo Canvas de Osterwalder.



FIGURA 2.3.: THE BUSINESS MODEL CANVAS

FUENTE: ADAPTACIÓN A PARTIR DE: MODELO DE NEGOCIOS (TORRES, 2015)

Se visualiza que la PV (¿Qué se va a ofrecer?) es el eje central del modelo de negocio y de la que dependen el resto de los módulos. El área de clientes (¿A quién se le va a ofrecer?) es una fuente de ingresos, mientras que la infraestructura (¿Cómo se va a conseguir?), además de ser un área clave para conseguir la PV, genera unos costes. El área de las finanzas (¿Cuánto va a costar?) representa el balance entre lo que cuesta conseguir la PV y las ganancias que genera.

Los ingresos obtenidos deben ser superiores a los costes incurridos, esto significa que se genera un margen o beneficio en el negocio, y en consecuencia, un modelo de negocio rentable y sostenible.

2.3.2. MAPA DE EMPATÍA

El esfuerzo de los departamentos de marketing por segmentar los mercados a veces no resulta determinante para conocer cómo es el cliente. El resultado de un segmento de clientes reporta datos generales y un conocimiento demasiado objetivo del cliente, siendo poco factible extraer una información significativa (Marketing Sevilla, 2013).

Como solución a esta deficiencia existe el Mapa de Empatía, una herramienta que se centra exclusivamente en el cliente. Surgió en 2010 por Dave Gray, fundador de la compañía consultora de diseño estratégico XPLANE (Falla, 2018). La meta es *“obtener una más profunda comprensión del stakeholder (cliente, prospecto, partner, etc.) dentro de tu ecosistema de negocio”* (Gray, Brown y Macanufo, 2010).

La herramienta comprende seis preguntas que permiten tener una comprensión profunda sobre el cliente. Como su nombre indica, se basa en la empatía, por lo que permite interiorizar sobre el cliente, obteniendo un mayor conocimiento de su personalidad y su entorno para detectar sus problemas a resolver y necesidades a satisfacer. El Mapa de Empatía aporta mayor concreción que la segmentación de clientes.

Las fases para su elaboración son:

1º Segmentar. Se agrupa al público objetivo en grupos y en función de distintos atributos (edad, sexo, estado civil, poder adquisitivo, etc).

2º Personalizar. De cada segmento se selecciona a una persona concreta y se le atribuye un nombre, edad, domicilio, ocupación laboral, etc.

3º Empatizar. Se debe empatizar con el cliente personalizado elaborando un esquema como el siguiente.



FIGURA 2.4.: EL MAPA DE EMPATÍA

FUENTE: EL MODELO DE NEGOCIO DESDE EL CLIENTE: EL MAPA DE EMPATIA (MACÍAS, 2011)

Dave Gray compartió su idea del Mapa de Empatía con Alex Osterwalder y juntos elaboraron la versión definitiva.

4º Validar. Una vez respondidas las preguntas, la hipótesis está finalizada y debe ser contrastada con la realidad. Para ello, se interactúa con clientes reales a través de entrevistas, encuestas o técnicas como “Job Shadowing” (Figueroa Molina, 2016).

2.3.3. MODELO TOOLBOX

El modelo Toolbox, Toolkit o “Caja de Herramientas” es una herramienta de representación gráfica que refleja a los agentes internos y externos de un negocio. Según Megías (2012), se basa en el proceso y las operaciones, es decir, muestra un esquema del modelo de negocio recogiendo a los actores que intervienen, sus relaciones y los objetos que se intercambian entre ellos.

Tiene un funcionamiento similar a un puzzle, ofrece dieciséis elementos fijos con los cuales se trabaja de la forma más oportuna.

Los elementos se agrupan en dos conceptos, según muestra la siguiente figura.



FIGURA 2.5.: MODELO TOOLBOX: BLOQUES Y RELACIONES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.3.4. MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

El “Customer Journey Map” es una herramienta de representación gráfica que refleja todas las fases, interacciones o elementos por los que transcurre el cliente cuando se relaciona con una empresa determinada (Prim, 2015).

Penades (2017) sostiene que se establecen los puntos de contacto entre el proceso de compra del cliente y el proceso de venta de la empresa. El objetivo es entender mejor la experiencia del cliente cuando compra, cubriendo sus necesidades y cumpliendo sus satisfacciones.

Es una herramienta versátil, no tiene una plantilla ni un procedimiento concreto para su desarrollo. Una de las formas más habituales es mediante un gráfico. Se explica a continuación.

1º Dibujo del gráfico. En el eje “x” se especifican las fases por las que pasa el cliente en su proceso de compra y en el eje “y” se establecen sus niveles de satisfacción.

2º Análisis y evaluación. Se analiza cada fase del proceso de compra y se evalúa qué nivel de satisfacción presenta el cliente.

3º Aplicación y trazado. Según su nivel de satisfacción en las fases, se posicionan los puntos y se unen mediante una línea.

Se visualiza un breve ejemplo con una empresa de cines. Se han establecido seis fases por la que transcurre un cliente cuando va al cine, y dos grados de satisfacción para evaluar cómo se siente en cada fase.

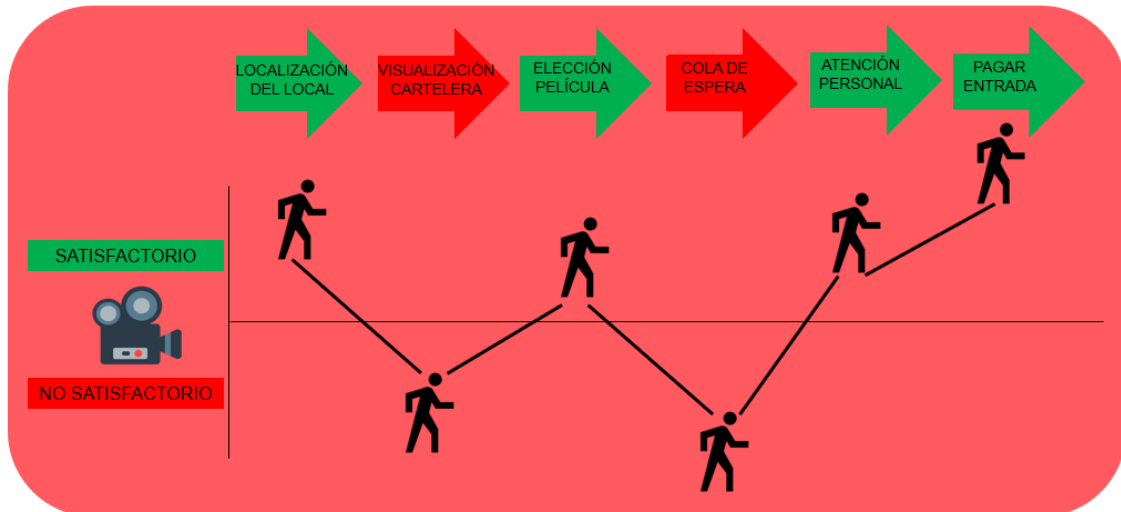


FIGURA 2.6.: MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE - EMPRESA DE CINES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.4. APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO

En esta sección se desarrolla una aplicación práctica para las herramientas explicadas, con el objetivo de aportar una mejor comprensión y aproximación a la realidad empresarial de cada una de ellas.

La elección de escoger a Airbnb ha tenido como doble propósito; tener un conocimiento mayor sobre esta compañía de hospedajes, y destacar la transcendencia de los modelos de negocio plataforma en el mundo contemporáneo.

Se debe hacer alusión a los negocios digitales, según el International Data Corporation (2020), en el 2021 la mitad de los ingresos de las empresas surgirá de negocios digitales basados en una plataforma inteligente con competencias cognitivas (capacidad analítica, inteligencia artificial o el “machine learning”).

Tecnológicamente, estos negocios digitales van un paso más que los electrónicos. Además de beneficiarse de la web para minorar costes, crean valor innovando en los modelos de negocio y ofreciendo experiencias novedosas a los clientes. El electrónico emplea la web para una eficiencia en su actividad o para tener un punto de venta adicional, pero no altera su manera de crear valor (Puga, 2017).

2.4.1. PRESENTACIÓN DE LA PLATAFORMA DE AIRBNB

Esta compañía estadounidense se fundó en el año 2008 de la mano de Brian Chesky. Cuatro años después llegó a España, instaurando una sede en Barcelona. Se trata de una plataforma web que permite publicitar y reservar distintos tipos de alojamientos de una forma rápida y económica.

Airbnb es un intermediario entre quienes desean reservar un lugar para hospedarse (huéspedes) y quienes desean alquilar sus propiedades (anfitriones). Estos últimos publican sus propiedades en la plataforma web, mientras que los huéspedes reservan los alojamientos publicados.

Los usuarios se dan de alta de una manera gratuita y sencilla, accediendo a la página web e ingresando una serie de datos personales, se crean una cuenta para su uso (Lopes, 2019).

En la actualidad, millones de anfitriones y viajeros lo utilizan. Los datos publicados por Airbnb (2020) lo confirman, más de 220 países están presentes en Airbnb registrando más de 7 millones de anuncios en todo el mundo.

España es el tercer país del mundo que más utiliza esta plataforma. Según Montero (2019), *“los 10 millones de viajeros y los anfitriones que utilizaron Airbnb en 2018 generaron más de 6.000 millones de euros de impacto económico directo en España”*.

2.4.2. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ESTUDIADAS

La metodología establecida para realizar esta serie de aplicaciones prácticas ha tenido como apoyo principal la propia página web de Airbnb, pero también se ha complementado con la consulta de otras fuentes secundarias, como experiencias de propias personas, noticias digitales y audiovisuales.

2.4.2.1. Modelo Canvas

El siguiente Canvas, permite tener una visión completa del modelo de negocio de Airbnb, a través de los nueve módulos explicados anteriormente.



FIGURA 2.7.: MODELO CANVAS - AIRBNB

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para comentar el lienzo sobre Airbnb, se empieza con el segmento de clientes. Airbnb tiene presencia internacional, siendo una plataforma web tiene susceptibilidad de llegar a todo grupo de clientes y su oferta es ilimitada. Realmente opera en mercados multicanales, se dirige a dos segmentos de mercado independientes. Por un lado, a los anfitriones que pueden publicar su oferta de hospedajes, y por otro lado, a cualquier perfil de huésped que acceda a las ofertas.

La propuesta de valor está orientada a los anfitriones y huéspedes. Para los primeros, Airbnb se convierte en una fuente de ingresos, posibilitándoles obtener financiación anunciando sus alojamientos y disponiendo de un seguro por el alquiler. A los huéspedes les supone un alojamiento más económico que en compañías hoteleras, así como un contacto inmediato por chat con el anfitrión al hacer la reserva. El pago es electrónico, no existe dinero físico entre los agentes dinamizando las transacciones.

Comprende multitud de variantes en los canales de comunicación. La manera predominante es Internet mediante su propia aplicación o página web y buscadores de navegadores. Los esfuerzos de marketing en el desarrollo de la app tienen un gran resultado, siendo de las más descargadas en las tiendas virtuales (play store o app store). Para publicitarse también emplea la televisión o campañas publicitarias digitales.

Su contacto con los usuarios es permanente. Al ser una plataforma virtual, no tiene limitaciones de horarios. Básicamente utiliza dos tipos de relaciones con los clientes.

- Atención personal con los usuarios (teléfonos y formularios para consultas).

- Atención automatizada. Promociones sobre alojamientos relacionados con las búsquedas de los usuarios (Customer Relationship Management).

Otro tipo de relación son las comunidades virtuales o foros donde los huéspedes y anfitriones interactúan expresando sus experiencias o sugerencias. Asimismo, tiene cuenta de Instagram, Twitter y Facebook.

Una vez descrito el bloque de los clientes, se continúa con la infraestructura de la compañía, es decir, aquellos elementos que permiten desarrollar su servicio.

Posee recursos clave muy definidos, principalmente los intelectuales y humanos. El uso de software es su herramienta esencial (aplicación y página web), incluye el desarrollo de algoritmos y bases de datos de huéspedes y anfitriones. Los recursos humanos comprenden personal con conocimientos de software (programadores, diseñadores, técnicos para el mantenimiento de la web y comerciales para el marketing). También destacan la marca y el eslogan aportando status y reconocimiento en el mercado.

Un recurso diferencial se encuentra en sus procesos, haciendo alusión a la forma que tienen para generar valor mediante el “efecto de red”. Se basa en conectar a anfitriones y turistas, y mientras más usuarios se unan a la plataforma, más se potencia Airbnb. Su propuesta de valor depende del número de usuarios que lo utilicen.

En cuanto a las actividades clave, se relacionan con la plataforma o la red.

- Reclutamiento de clientes. Aprobación de Airbnb del anuncio solicitado por el huésped.

- Interfaz de la web. Amigable y funcional para los usuarios.

- Actualizaciones, mantenimiento de la web y actividades para publicitarse.

- Gestión de datos entre anfitriones y huéspedes. Airbnb se encarga de registrar las transacciones que se establecen entre el viajero y el propietario.

Igualmente, a través de las siguientes actividades clave confiere un toque innovador a su PV.

- Su servicio se difunde por más de 220 países, y se debe ajustar a las leyes territoriales.

- Ofrece distintas variantes de hospedajes (casas rurales, casas de árbol, hoteles, habitaciones compartidas, hostales, geodomas, etc).

Aparte de la relación con los actores principales establece alianzas clave.

- Compañías hoteleras. Publicitar sus servicios de habitaciones a través de Airbnb.
- Compañías de seguros. Contacto de Airbnb con las compañías aseguradoras para que los anfitriones dispongan de seguros.
- Inversores. Agentes para invertir o establecer acuerdos accionariales con Airbnb.
- Fotógrafos. Airbnb los contrata para que las fotos subidas atesoren calidad para el usuario. Para la mejora de imagen de los alojamientos, aparecen los diseñadores de interiores.
- Sistemas de pago. Contacto con un proveedor para implantar un sistema de comercio electrónico que permita que el proceso de pago se efectúe (entrada de efectivo en la cuenta bancaria del anfitrión y salida en la del huésped).
- Colaboración con el gobierno. Acciones legales y ajuste en el marco normativo.

Para finalizar, se comenta el área de finanzas.

Airbnb tiene dos fuentes de ingresos. Por un lado, cobra una comisión a los anfitriones por gestionar sus alojamientos anunciados, y por otro lado, cobra comisión a los huéspedes por gestionar sus reservas.

En la estructura de costes, su coste más significativo es el tema de las acciones territoriales. Otras partidas a tener en cuenta son los costes de seguros, personal, publicidad e infraestructura web.

Un atributo trascendente en Airbnb asociado al área de finanzas, es que se caracteriza por ser un modelo de negocio escalable. Generan ingresos de forma más veloz de lo que crece su estructura de costes (Megías, 2011). Airbnb no es propietaria de ninguna casa u hotel, pero sí de su plataforma. Cuantos más usuarios utilicen su web, más ingresos obtiene sin necesidad de incurrir en el coste de los servicios.

2.4.2.2. Mapa de Empatía

El siguiente Mapa de Empatía ayuda a un mejor entendimiento del cliente potencial de Airbnb sobre lo que opina del alquiler o de publicitar alojamientos.

En primer lugar, se selecciona un grupo de clientes al que dirigirse:

Un grupo de chicas estudiantes en la Universidad de Cantabria entre 20 y 25 años.

La segunda fase consiste en elegir a una persona del grupo y personalizar sobre ella: Es una chica llamada Natalia de 24 años y estudia un Máster de Recursos Humanos. Tiene un nivel de renta bajo y su principal afición es viajar y conocer culturas.

Posteriormente se responden a las seis preguntas que plantea.

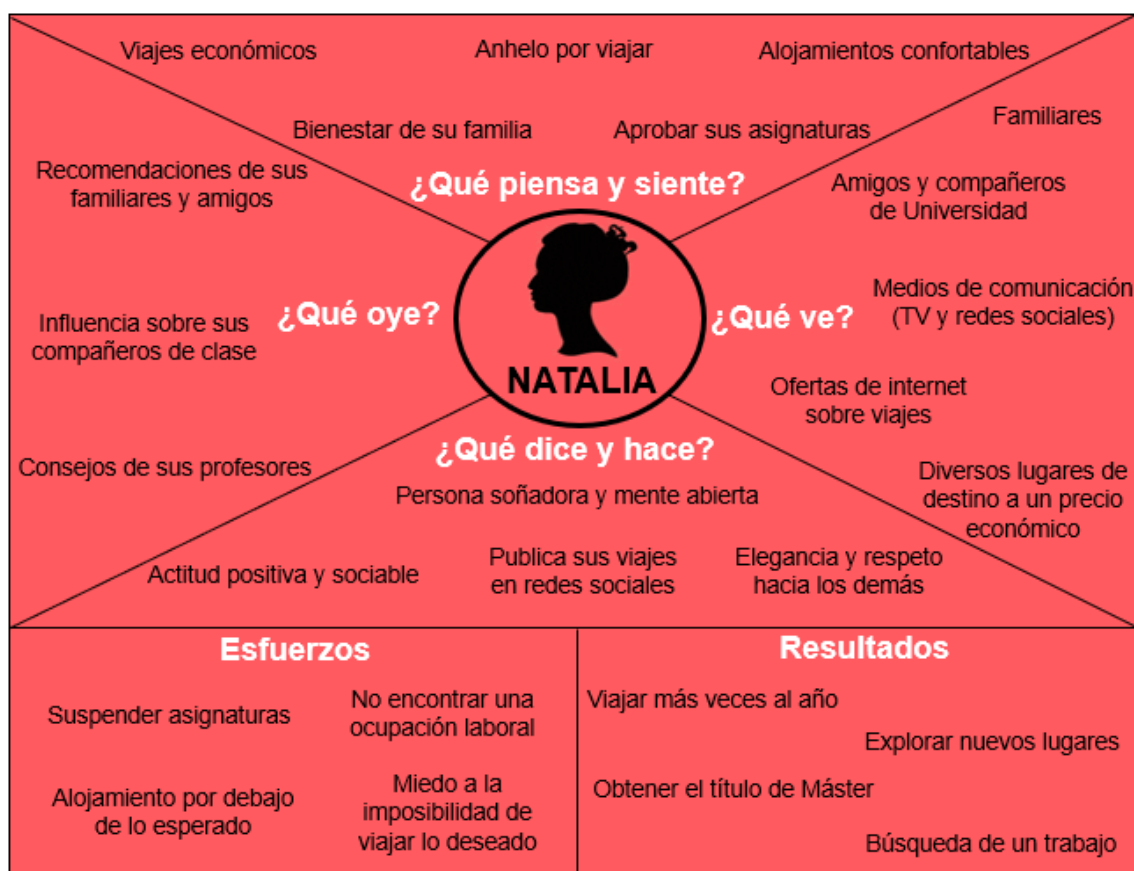


FIGURA 2.8.: MAPA DE EMPATÍA - AIRBNB

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- I. Qué piensa y qué siente. Natalia es una estudiante cuyo ocio lo invierte mayoritariamente en los viajes. La interesan viajes económicos para ahorrar lo máximo posible, debido a que todavía está estudiando y no tiene los ingresos que la gustaría. Al ser una chica joven, es ambiciosa y su deseo de viajar está presente, incluso su nivel de exigencia es alto buscando comodidad con sus alojamientos. Sus preocupaciones están en sus seres queridos y las materias del Máster.
- II. Qué ve. Su principal entorno son sus familiares, amigos y compañeros de clase. También presta atención a distintos medios de comunicación como la televisión, sus redes sociales y sobre todo consulta plataformas de hospedajes. Éstas contienen ofertas y promociones porque la interesan destinos a un precio económico.
- III. Qué dice y qué hace. Su afición por viajar hace que sea una persona soñadora y con una mente abierta. Tiene una actitud positiva a la hora de planificar sus viajes y es sociable con los demás, con la intención de conocer gente y culturas. Es activa subiendo fotos a su Instagram, y de cara al exterior, cuida su imagen y tiene respeto para tratar con su entorno.
- IV. Qué oye. Natalia dialoga con sus amigos para planificar viajes y escucha a sus familiares sobre recomendaciones de destinos. Sus influencias se ven en sus compañeros de clase interesados en destinos económicos, e incluso en los consejos de sus profesores sobre la desconexión de viajar.
- V. Los esfuerzos que realiza. Sus miedos existentes son suspender alguna asignatura y la incertidumbre de encontrar un futuro puesto de trabajo. No encontrarse con el alojamiento esperado por poca transparencia o engaños, así como la imposibilidad de viajar por algún examen, son sus frustraciones.
- VI. Cuáles son los resultados y/o beneficios que espera obtener. Natalia siempre esperará viajar lo máximo posible y conocer numerosos lugares. Su meta es acabar el máster y su necesidad es buscar un empleo.

Las respuestas que se han elaborado se deben contrastar con la realidad para ratificar si la hipótesis es acertada. Por medio de entrevistas o encuestas, se formulan a aquellos individuos que pertenezcan al segmento de mercado elegido.

2.4.2.3. Modelo Toolbox

Con los dieciséis elementos que ofrece Toolkit se han ido posicionando y estableciendo relaciones en función de la operativa de Airbnb, producto de ello, se ha construido el siguiente mapa conceptual que muestra a todos sus actores, relaciones y los objetos que se permutan entre ellos.

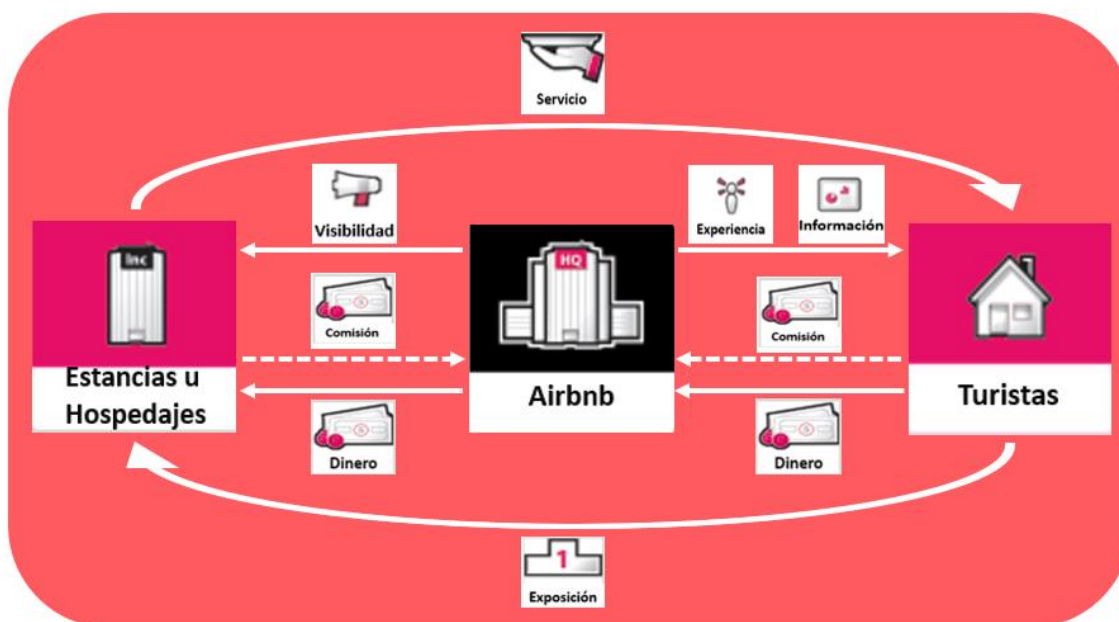


FIGURA 2.9.: MODELO TOOLBOX - AIRBNB

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Airbnb es una plataforma web de hospedajes, y actúa como intermediario entre la empresa que ofrece el servicio; las estancias u hospedajes (también pueden ser individuos que publiciten sus viviendas), y los turistas que demandan el servicio. Por consiguiente, existen tres actores principales con una serie de relaciones entre ellos.

En cuanto a la relación Airbnb - Turistas. Airbnb ofrece en su página web distintos hospedajes que proporcionan a los turistas información eficaz para elegir su alojamiento. En consecuencia, Airbnb cobra una comisión por las reservas que les gestiona. Los clientes tendrán una experiencia del proceso que han llevado a cabo para la reserva.

Entre Airbnb - Estancias y Hospedajes. Por un lado, las compañías hoteleras acreditan a Airbnb que sus propios servicios sean publicados en la plataforma, de esta forma, Airbnb las genera una difusión para su negocio. Por otro lado, Airbnb debe entregar la cantidad monetaria de las reservas a “estancias y hospedajes”, ya que provienen de sus servicios. Asimismo, Airbnb cobra una comisión por los servicios que les gestiona.

Finalmente la relación Estancias y Hospedajes -Turistas. De forma indirecta, “estancias y hospedajes” está dando su servicio a los turistas a través de la plataforma de Airbnb. Simultáneamente, los turistas aportan a la empresa de servicios una reputación por el uso de sus servicios.

2.4.2.4. Mapa de Experiencia del Cliente

La siguiente tabla muestra el Mapa de Experiencia del Cliente. Se identifican y analizan las fases que atraviesan los individuos cuando realizan reservas de huéspedes, con el fin de reportarles una idílica experiencia.


FASES PROCESO DE COMPRA AIRBNB	ACCESO A LA WEB	LOCALIZACIÓN DEL HUÉSPED	PAGO DEL SERVICIO
OBJETIVO	Acceso sencillo y rápido	Interfaz amigable Búsqueda rápida y efectiva Fotos de calidad	Proceso de pago sistematizado Comprobante de pago y pedido Flexibilidad métodos de pago
ACTIVIDAD	El usuario accedió fácil a la web	El usuario se encontró incómodo en la web Tuvo dificultad en buscar un huésped para 3 personas	El usuario no pudo pagar con su cuenta de Sofort
PUNTOS DE CONTACTO	Ordenador o Smartphone	Ordenador o Smartphone	Ordenador o Smartphone Tarjeta de crédito/débito
SENSACIONES			
CONCLUSIONES	VIRTUD (Sostenimiento)	DEFECTO (Adoptar soluciones) Mejorar diseño de la web Mejorar sistema de filtrado (Por número de huéspedes)	MEDIDAS DE MEJORA Ofrecer más métodos de pago

TABLA 2.9.: MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE - AIRBNB

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Al ser un negocio plataforma, las fases de compra se localizan en la web. Junto a ellas, se establecen una serie de variables para el análisis.

- ✓ Objetivo. Suceso que el cliente desea que ocurra.
- ✓ Actividad. Suceso que el cliente experimenta.
- ✓ Puntos de contacto. Personas u objetos con los que el cliente interactúa.
- ✓ Sensaciones. Se califica la satisfacción del usuario, estableciéndose tres niveles. En función del nivel, se posicionan puntos en el nivel correspondiente y se unen con una línea.
- ✓ Conclusiones. Según la línea trazada, se identifican qué fases son puntos fuertes para mantenerlas y qué fases son puntos débiles para mejorarlas.

Es muy importante identificar las fases críticas o determinantes para que el cliente continúe en el proceso de compra. Concretamente, en una compra online, estas fases tienen un grado de sensibilidad mayor. El individuo tiene una mayor capacidad de maniobra para abandonar la compra a través de una pantalla que presencialmente.

El análisis del mapa también es replicable para los anfitriones, el proceso para publicitar los alojamientos debe estar clarificado y no presentar contrariedades.

Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a la web, surtiéndola con una interfaz amigable con acciones de programación y diseño. Además de potenciarla con canales de comunicación (chats en línea o software de relaciones con clientes) para enriquecer las interacciones, y en consecuencia, generar gratificantes experiencias a los usuarios.

2.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS DE MODELOS DE NEGOCIO ESTUDIADAS Y SU VINCULACIÓN CON LOS SECTORES EMPRESARIALES

En esta última sección del desarrollo del trabajo, se presentan dos análisis reflejados en forma de tabla. El primero hace referencia a un análisis comparativo entre las cuatro herramientas estudiadas, y el segundo, a un análisis de relaciones entre las herramientas y los sectores empresariales.

2.5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS ESTUDIADAS

Las cuatro herramientas reportan utilidad para analizar conjuntamente el modelo de negocio de Airbnb. Aunque algunas ofrecen más versatilidad para su elaboración, todas resultan funcionales. Siendo complementarias entre sí, cada una tiene un objeto de estudio definido y analizando sus ventajas e inconvenientes, se puede conocer las implicaciones que tienen para las organizaciones, según se observa en la tabla.

TIPOS DE HERRAMIENTAS INDICADORES	MODELO CANVAS	MAPA DE EMPATÍA	MODELO BUSINESS TOOLBOX	MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE
OBJETO DE ESTUDIO	Propuesta de valor, Clientes, Recursos y Viabilidad financiera	Segmento de clientes	Operaciones, agentes y sus relaciones	Proceso de compra del cliente o proceso de venta de la empresa
ELABORACIÓN	Plantilla preestablecida (Lienzo Osterwalder)	Plantilla preestablecida	Construcción sobre ítems prefijados	Libre elección
PUNTOS FUERTES	+Ayuda a la dirección general del negocio +Útil para la gestión estratégica +Fomenta la creatividad y el trabajo en equipo	+Ayuda en el área del marketing +Ayuda a orientar la propuesta de valor +Mayor conocimiento sobre los clientes	+Ayuda en el área tecnológica +Innovación y mejoras de diseño en los productos +Eficiencia en recursos y operaciones	+Ayuda a los canales de promoción y venta +Mejora la coordinación interna en comercios +Permite potenciar e impulsar las ventas
PUNTOS DÉBILES	-Muy genérica y bajo grado de precisión -Poco grado de ajuste para las Startups	-No reporta datos estadísticos -Difícil personalización sobre ciertos clientes	-Complejo uso para grandes compañías -No identifica elementos intangibles (Estrategias)	-No es replicable para empresas industriales -Menor análisis para comercio electrónico

TABLA 2.10.: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS HERRAMIENTAS ESTUDIADAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El Canvas ofrece un enfoque integral y organizativo que permite a los directivos tener una visión global del negocio, facilitándoles adoptar decisiones estratégicas. Su diseño reúne todos los elementos del negocio, lo que favorece generar y contrastar ideas entre los agentes. Como desventajas, presenta escasa profundidad sobre las variables por su amplio objeto de estudio, y su empleo puede resultar complejo para las Startups, si aún se están introduciendo al mercado podrían no tener todo el negocio definido. De hecho, para estas entidades existe una versión reducida llamada Lean Canvas que, según Garzozzi Pincay et al. (2014), facilita la aceleración de las Startups y se enfoca en averiguar si la PV genera interés a los clientes.

El Mapa de Empatía presenta adherencia en las empresas. Todo negocio depende de su público objetivo y el ejercicio de empatía es clave para comprender al cliente. Sobre todo repercute muy positivamente para el personal de marketing encargado de las estrategias de venta, ayudándoles a canalizar de forma más eficiente la PV. Según Digital Guide IONOS (2020), no suple a un estudio de mercado debido a que, para el conocimiento sobre los individuos también se requieren técnicas como entrevistas o encuestas para extraer conclusiones. La peculiaridad de clientes o nichos concretos pueden ser un conflicto para la rentabilidad de la herramienta.

En cuanto al Toolkit, la construcción de un modelo de negocio basado en las relaciones está asociado a los recursos humanos e intelectuales. Incentiva a que las empresas establezcan pactos con proveedores e idealicen sobre los productos, traducándose en I+D y mejoras de rediseño. Asimismo como modelo de operaciones, puede conllevar externalizar actividades, ahorrando en costes y optimizando procesos. Sin embargo, no es válida para expresar capacidad competitiva o diferenciación (Megías, 2012), y su empleo sería muy costoso para empresas de gran tamaño, con abundantes acuerdos o que cuenten con actividades o modelos de producción sofisticados.

Por último, el Mapa de Experiencia del Cliente tiene una profunda capacidad de análisis en los ciclos de compra. Ayuda a los comercios a una coordinación eficiente y una asignación de funciones adecuada entre los empleados, producto de ello, serán más efectivos vendiendo su PV. Lógicamente, no es compatible con las industrias, ya que carecen de puntos de venta y con el e-commerce pierde capacidad analítica. El proceso de compra se simplifica porque solo se focaliza en la web, de modo que el número de fases es menor que una compra presencial.

2.5.2. ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE LAS HERRAMIENTAS Y LOS SECTORES EMPRESARIALES

Gracias al análisis previo, se han identificado los puntos fuertes y débiles que implican para las empresas el uso de las herramientas. En la siguiente tabla se reflejan los grupos de empresa agrupados según su actividad económica, los subgrupos correspondientes y las herramientas que mayor grado de ajuste presentan.

GRUPOS DE EMPRESAS SEGÚN SU ACTIVIDAD	SUBGRUPOS EMPRESAS	HERRAMIENTAS CON MAYOR GRADO DE AJUSTE
<u>Empresas agropecuarias.</u> Sus actividades se basan en la extracción de materias primas por medio de los recursos naturales renovables o no renovables.	Agricultura, Ganadería, Piscicultura, Apicultura, Silvicultura, Caza, Pesca. Minería. No consideradas para actividades industriales. Metalúrgica-> Cobre, Oro, Plata o Aluminio No metalúrgica-> Mármol, Cuarzo, Arcilla o Granito	_____
<u>Empresas industriales.</u> Sus actividades se basan en la extracción y/o transformación de materias primas para producir insumos o productos terminados.	<u>Extractivas.</u> Extracción de materias primas por medio de recursos naturales no renovables. Minería. Consideradas para actividades industriales. Combustibles fósiles-> Petróleo, Gas natural o Carbón	_____
	<u>Manufactureras.</u> Transformación de materias primas. (Artesanía, Construcción, Industria)	Modelo Business Toolbox
<u>Empresas comerciales.</u> Sus actividades se basan en la compraventa de productos para venderles a otras empresas o al consumidor final.	<u>Mayoristas.</u> Empresas que compran por lotes, o en grandes cantidades y venden a minoristas. (Cocacola, Actimel, Siemens)	Modelo Business Canvas
	<u>Minoristas.</u> Empresas que compran por unidades, o en pequeñas cantidades y venden al consumidor final. (Carrefour, El Corte Inglés, MediaMarkt)	Mapa de Experiencia del Cliente
	<u>Comisionistas.</u> Empresas intermediarias entre los compradores y vendedores que obtienen una comisión sobre las ventas. (Airbnb, Uber, Deliveroo)	Modelo Business Toolbox

TABLA 2.11.: ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE MODELO DE NEGOCIO Y LOS SECTORES EMPRESARIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para la elaboración de este análisis de relaciones, ha sido prioritario establecer una clasificación de empresas según un parámetro concreto. En este caso, clasificándolas en función de la actividad económica permite segregarlas por tres actividades (extracción, transformación y comercialización). La posición que adoptan en la cadena productiva favorece asociarlas con unas herramientas u otras.

De acuerdo con Blanco Espinosa (2019), las empresas localizadas al principio de la cadena de valor se asocian más a fabricación y operaciones, y las que están al final, se asocian más a venta y distribución.

Los resultados que proporciona este análisis son:

Las empresas agropecuarias e industriales extractivas no presentan una vinculación clara con ninguna herramienta. Su negocio es imprescindible para la economía localizándose en el origen del proceso productivo. Sin su actividad, no se podrían obtener las materias primas necesarias para fabricar los productos.

Continuando con las industriales manufactureras, son empresas dedicadas a la fabricación. Lo que indica que su relación más precisa sea con el Toolbox, siendo éste un modelo de operaciones. Las actividades de transformación de materias primas, pasando por la producción de insumos hasta la obtención del producto, están vinculadas y pueden apoyarse con acciones de subcontratación de actividades. Además su empleo es útil dentro de su propia industria, analizando interacciones más enriquecidas para una mejor coordinación entre departamentos o para maximizar líneas productivas. (Universitat Oberta de Catalunya).

El escenario varía con las empresas comerciales dedicándose a la compraventa. Las empresas mayoristas operan con gran volumen de activos, compraventa en lotes, gestión de inventarios, almacenamiento, sostenimiento y transporte son algunas de sus funciones. Requieren de una gran infraestructura organizativa y redes de distribución apropiadas (Gestion.org). La adopción de una correcta estrategia es fundamental para negociar, ya que comprar al por mayor conlleva alto riesgo (Ecommerce Platforms). El Canvas puede articularse mejor con los distribuidores, con una perspectiva clara de gestión estratégica ensalzando los canales y alianzas clave.

Sin embargo, para los detallistas con actividades orientadas a promoción y venta, probablemente la herramienta más valiosa sea el Mapa de Experiencia del Cliente. Facilita identificar las etapas e interacciones donde el cliente se relaciona con la empresa para optimizarlas, y de esta manera, mejorar su experiencia de compra. El mapa genera un rendimiento eminente a estos sectores que venden al consumidor, ayudándoles a crear relaciones consolidadas para retener clientes e impulsar ventas.

Finalmente, la “Caja de Herramientas” guarda una relación muy directa con los comisionistas. El modelo de negocio de estas empresas plataforma es similar, actúan como enlace entre empresas de productos o servicios y clientes. Al ser una empresa intermediaria, predominan las relaciones entre oferentes y demandantes que sirven para comprender el funcionamiento del negocio. Precisamente, una de las características más significativas del modelo Toolbox es que es un modelo relacional, por tanto, supone un idílico punto de nexo con empresas intermediarias.

3. CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como finalidad mostrar a las organizaciones una visión enriquecida sobre distintas herramientas de un modelo de negocio. Las herramientas descritas han sido el Modelo Canvas, Mapa de Empatía, Modelo Toolbox y Mapa de Experiencia del Cliente, para después clarificarlas con una aplicación práctica escogiendo a una de las compañías más innovadoras de hoy en día como es Airbnb. Finalmente, el análisis comparativo entre las herramientas proporciona información sobre las implicaciones que pueden tener para las compañías. Conociendo sus puntos fuertes y débiles, las posibilita desarrollar y analizar su negocio de una manera más eficiente, seleccionando la herramienta más óptima para sus funciones o actividades.

El trabajo realizado ha permitido extraer una serie de conclusiones recopiladas en esta sección del trabajo.

- Acerca del concepto de “Modelo de negocio”, se caracteriza por su inconsistencia y alta subjetividad. Dentro de la literatura se encuentran múltiples opiniones o interpretaciones de autores que, aunque con similitudes, derivan en un concepto demasiado amplio y poco objetivo.

- Las ventajas del comercio electrónico superan las del comercio tradicional. Las páginas web y las redes sociales son factores diferenciadores e impulsivos para las empresas en base a la digitalización, que facilita una flexibilidad geográfica englobando más cuota de mercado. Un escenario que resulta atractivo también para los compradores por su comodidad. Este análisis lleva a pensar que el e-commerce continuará siendo tendencia.

- El Canvas es la herramienta que más información proporciona sobre los modelos de negocio. Aunque el resto de herramientas, con un objeto de estudio más concreto también son útiles para las organizaciones. Son poco costosas y muestran versatilidad, se pueden corregir o modificar con facilidad ante cambios en el entorno.

- La herramienta que mejor comprensión aporta sobre Airbnb es el modelo Toolbox siendo replicable para todos los modelos plataforma.

- A niveles generales, el Modelo Canvas y el Mapa de Empatía son compatibles con todos los sectores. El lienzo porque analiza las áreas principales de cualquier empresa, y el mapa porque se centra en la variable más determinante de todo negocio. No obstante, para algunos sectores se han identificado otras herramientas con un mayor grado de ajuste.

- El emprendimiento y la innovación son variables significativas para los modelos de negocio. Su naturaleza es dinámica y progresiva con ritmos frenéticos influenciados por el impacto acelerado de Internet y las fluctuaciones de los mercados. Su obsolescencia se puede poner de manifiesto, y en consecuencia sus herramientas de análisis o desarrollo pueden no ser válidas requiriendo un rediseño de otras. Esto deriva en una evidente limitación del trabajo.

El itinerario para lograr el éxito empresarial reside en la innovación y la flexibilidad ante las alteraciones del entorno. Innovar en los modelos de negocio o adentrarse en “océanos azules”, se traduce en ventajas competitivas sobre los competidores.

La creatividad no debe recaer en el producto solamente, sino en personas, estrategias o canales de comunicación y venta. La agregación de todos los elementos tangibles e intangibles, transfiere valor sostenible para las organizaciones y un estado de satisfacción para los individuos.

El propio Airbnb, Netflix, Amazon, Ikea, Uber, Expedia, BlaBlaCar... son ejemplos de compañías emergentes con modelos de negocio innovadores, que las ha permitido un crecimiento exponencial posicionándose en la cúspide de sus sectores empresariales. Han originado nuevos mercados captando una nueva demanda, o dicho de otra forma, adoptando un cambio de enfoque, centrándose más en la manera de hacer llegar el producto al cliente que en el producto en sí.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A.; TUCCI, L.C. 2001. 2a. ed. *Internet Business Models and Strategies*. Nueva York: McGraw-Hill. ISBN 9780071151238

AIRBNB. 2020. Datos básicos. [Consulta: 20-02-2020]. Disponible en: <https://news.airbnb.com/es/fast-facts/>

AKIYOSHI NAGAMATSU, F.; BARBOSA, J.; REBECCHI, A. 2013. Business model generation e as contribuições na abertura de startups. En: *II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep). Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)*. Sao Paulo, Brasil.

AL-DEBEI, M. M.; EL-HADDADEH, R.; AVISON, D. 2008. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. En: *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems: Aug 14 – Aug 17, 2008, Toronto, ON, Canada*, pp. 1-11. Disponible en: <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/2887>

ALMONTE, C. 2019. Comercio tradicional vs E-Commerce, ¿En que se diferencian?. [Consulta: 28-01-2020]. Disponible en: <http://blog.adventures.do/comercio-tradicional-vs-e-commerce-en-qu%C3%A9-se-diferencian>

AMIT, R.; ZOTT, C. 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, **22**, pp. 493-520. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/smj.187>

BARRULLAS, J. 2016. El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. [Consulta: 17-10-2019]. Disponible en: <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marketing/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>

BELLMAN, R. [et al.]. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, **5**(4), pp 469-503.

BIERWIRTH HOOFS, A. 2013. *El papel de la cultura y de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio*. Tesis doctoral, MORCILLO ORTEGA, P. (dir.) Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38845>

BLANCO ESPINOSA, R. 2019. Disrupción por Horizontalización (IX). [Consulta: 13-05-2020]. Disponible en: <https://resbla.com/2019/06/27/disrupcion-por-horizontalizacion-ix/>

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. 2007. *Competing through business models*. [Consulta: 10-01-2020]. University of Navarra, nº 713. Disponible en: http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8u9mi-casadesus_et_ricart.pdf

CERA, R. 2018. Ciclos de vida cada vez más cortos, ritmo frenético de comercialización. [Consulta: 17-10-2019]. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/13/30124/ciclos-vida-cada-vez-mas-cortos-ritmo-frenetico-comercializacion.html>

CHEBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R.S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, **11**(3), pp. 529-555. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

CNMC. 2019. El comercio electrónico supera en España los 10.900 millones de euros en el primer trimestre de 2019, un 22,2% más que el año anterior. [Consulta: 19-04-2020]. Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-IT2019-cnmc>

CNMC. 2020. El comercio electrónico roza en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2019. [Consulta: 25-02-2020]. Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-roza-12000-millones-2T2019/20200103>

DASILVA, C.; TRKAMM, P. 2014. Business model: What it is and what it is not Not. *Long Range Planning*, **47**, pp. 379-389. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

DÍAZ, K. 2019. Modelos de negocio: lineales vs plataformas. Diferentes formas de dar valor. [Consulta: 03-04-2020]. Disponible en: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/modelos-de-negocio-lineales-vs-plataformas/>

DIGITAL GUIDE IONOS. 2020. Mapa de empatía: la forma más rápida de entender al cliente. [Consulta: 06-05-2020]. Disponible en: <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/mapa-de-empatia/>

DINERO EN IMAGEN. 2012. Business Model Canvas: relación con los clientes. [Consulta: 08-02-2020]. Disponible en: <https://www.dineroenimagen.com/2012-10-31/10034>

DOMINGO, C. 2013. *El viaje de la innovación*. 2a. ed. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 9788423414055

DRUCKER, P.F. 1954. *The practice of management*. New York: Harper & Row Publishers. ISBN 9780060878979

ECOLINK. 2019. Recursos de un organización. [Consulta: 26-04-2020]. Disponible en: <https://www.econlink.com.ar/recursos>

ECOMMERCE PLATFORMS. ¿Qué es un mayorista?. [Consulta: 28-04-2020]. Disponible en: <https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/wholesaler>

EMPRENDEDORES Y NEGOCIOS. 2018. Alianzas Estratégicas: ¿Cómo formarlas? [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://emprendedoresynegocios.com/alianzas-estrategicas/>

ERIKSSON, H.E.; PENKER, M. 2000. *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 9780471295518

FALLA, S. 2018. Nuevo mapa de empatía; una herramienta para pensar como las marcas más innovadoras. [Consulta: 17-02-2020]. Disponible en: <https://sebastianfalla.com/sebastianfalla-blog/2018/1/17/nuevo-mapa-de-empatia>

FIGUEROA MOLINA, V.G. 2016. ¿Cómo se utiliza el mapa de empatía?. [Consulta: 17-01-2020]. Disponible en: <http://www.crececon.andaluciaemprende.es/como-se-utiliza-el-mapa-de-empatia/>

GARZOZI PINCAY, R. [et al.]. 2014. *Planes de negocios para emprendedores*. Bogotá: Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn). Disponible en: https://fama.us.es/permalink/34CUBA_US/3enc2g/alma991013260378304987

GAZTENPRESA. 2017. Cinco razones por las que apostar por las tiendas físicas. [Consulta: 11-05-2020]. Disponible en: <https://doctora-retail.com/2017/07/03/cinco-razones-para-apostar-las-tiendas-fisicas/>

GEORGE, G.; BOCK, A.J. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **35**(1), pp. 83-111. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>

GESTION.ORG. ¿Qué es un mayorista? Definición, tipos y funciones de esta figura tan importante dentro del sistema empresarial. [Consulta: 03-05-2020]. Disponible en: <https://www.gestion.org/que-es-un-mayorista-definicion/>

GRAY, D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. 2010. *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. California: O'Reilly Media. ISBN 9788423409662

GUERRAS MARTÍN L.A.; NAVAS LÓPEZ J.E. 2015. 5a. ed. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur menor: Civitas. ISBN 9788447053346

INTERNATIONAL DATA CORPORATION. 2020. En 2021 el 50% de los ingresos de las compañías provendrán de la transformación de modelos de negocios digitales. [Consulta: 02-05-2020]. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/en-2021-el-50-de-los-ingresos-de-las-companias-provendran-de-la-transformacion-de-modelos-de-negocios-digitales.html>

JOHNSON, M. J.; CHRISTENSEN, M. C.; KAGERMANN, H. 2008. Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, **86**(12), pp. 57-68.

JUAN GINER, G. 2019. Canales de distribución, ¿Cuál es el adecuado para tu negocio? [Consulta: 07-02-2020]. Disponible en: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>

LANE D.C. 1995. On a Resurgence of Management Simulations and Games. *The Journal of the Operational Research Society*, **46**(5), pp. 604-625.

LINDER, J.; CANTRELL, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. [Consulta: 09-01-2020]. Accenture Institute for Strategic Change. Disponible en: http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf

LLORENS BUENO, G. 2010. *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Tesis doctoral, Universidad Libre de Ciencias y Tecnologías Empresariales de Bruselas. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventaja-competitiva.pdf>

LOPES, M. 2019. ¿Sabes qué es AirBnb y cómo funciona? Aquí te lo explicamos. [Consulta el 20-02-2020]. Disponible en: <https://es.digitaltrends.com/tendencias/que-es-airbnb/>

MACIAS, M. 2011. El modelo de negocio desde el cliente: el mapa de empatía. [Consulta: 17-01-2020]. Disponible en: <https://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/>

- MACIAS, M. 2012. ¿Cómo formular la propuesta de valor de mi modelo de negocio? [Consulta: 13-01-2020]. Disponible en: <https://www.bevator.com/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-mi-modelo-de-negocio/>
- MAGRETTA, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, **80**(5), pp. 86-92.
- MARKETING SEVILLA. 2013. El Mapa de Empatía y la segmentación. [Consulta: 16-01-2020]. Disponible en: <http://www.foromarketingsevilla.es/el-mapa-de-empatia-y-la-segmentacion/>
- MEGIAS, J. 2011. Modelos de negocio escalables. [Consulta: 03-05-2020]. Disponible en: <https://javiermegias.com/blog/2011/10/modelos-de-negocio-escalables/>
- MEGIAS, J. 2011. Herramientas el lienzo de modelos de negocio. [Consulta: 18-01-2020]. Disponible en: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- MEGIAS, J. 2012. Herramientas: Business Model Toolbox. [Consulta: 19-01-2020]. Disponible en: <https://javiermegias.com/blog/2012/03/herramientas-business-model-toolbox-modelo-de-negocio/>
- MESA EDITORIAL MERCA2.0. 2013. 5 tendencias en el comportamiento del consumidor. [Consulta: 12-10-2019]. Disponible en: <https://www.merca20.com/5-tendencias-en-el-comportamiento-del-consumidor/>
- Modelo. Wordreference.com, S.F. [Consulta: 08-01-2020]. Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/modelo>
- MONTERO, H. 2019. Los usuarios de Airbnb generan 6.000 millones en España. [Consulta: 20-02-2020]. Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/los-usuarios-de-airbnb-generan-6000-millones-en-espana-KG24002338/>
- Negocio. Wordnet.princeton.edu, S.F. [Consulta: 08-01-2020]. Disponible en: <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=business&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=>
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. 2011. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto. ISBN 9788423427994
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communication of the Association for Information Systems*, **15**, pp.1-25. Disponible en: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- PENADES, P. 2017. Mapa de la experiencia del cliente: ¿Qué es y por qué es importante?. [Consulta: 20-01-2020]. Disponible en: <https://es.semrush.com/blog/mapa-experiencia-cliente-importancia/>
- PORTER, M.E. 1985. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.:Compañía Editorial Continental S.A. ISBN 9789682607783
- PRATS, G. 2016. Del departamento de Marketing al departamento de clientes. [Consulta: 26-12-2019]. Disponible en: <https://www.improven.com/blog/resultoria-ventas-del-departamento-de-marketing-al-departamento-de-clientes/>

- PRIM, A. 2015. El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map. [Consulta: 20-01-2020]. Disponible en: <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- PUGA, J. 2017. Negocio electrónico vs. Negocio digital. [Consulta: 02-05-2020]. Disponible en: <https://www.liferay.com/es/blog/es-es/transformacion-digital/negocio-electronico-vs-negocio-digital>
- RAPALLO SERRANO, M.C. 2002. *La creación de valor: una aproximación*. [Consulta: 01-03-2020]. Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 11. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/6773/1/0211.pdf>
- RED ESPAÑOLA DE CENTROS DE NEGOCIO LOCAL. 2000. Definición y tipología de comercio electrónico. [Consulta: 12-01-2019]. Disponible en: <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/definicion-tipologia-comercio-electronico-246572>
- RESTRUDIS, M. 2018. Comercio tradicional vs. Comercio electrónico. [Consulta: 22-01-2020]. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Ferreteria/Articulos/209113-Comercio-tradicional-vs-comercio-electronico.html>
- RODRIGUEZ, F. 2017. Diferencias entre las empresas tradicionales y los negocios en internet. [Consulta: 21-01-2020]. Disponible en: <https://www.modoemprendedor.com/diferencias-entre-las-empresas-tradicionales-y-los-negocios-en-internet/>
- SEVILLA, P. 2019. Negocio físico vs Negocio Online: 7 diferencias. [Consulta: 01-05-2020]. Disponible en: <https://www.finanzzas.com/negocio-fisico-vs-negocio-online-7-diferencias>
- SHAFER, M. S.; SMITH, J.H.; LINDER, C.J. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, **48**(3), pp. 199-207. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.014
- SLYWOTZKY, A.J. 1996. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 9780875846323
- THOMPSON, I. 2007. Tipos de canales de distribución. [Consulta: 07-02-2020]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- TIMMERS, P. 1998. Business models for electronic commerce. *Electronic Markets*, **8** (2), pp. 3-8. Disponible en: http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf
- TORRES, J. 2015. Modelos de negocio. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: <https://juantorres512.wixsite.com/busine-strat-blog-es/single-post/2015/09/12/Modelo-de-Negocios>
- UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA. Design Toolkit. [Consulta: 27-04-2020]. Disponible en: <http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/codiseno/>
- VARA MIGUEL, A.; DÍAZ-ESPINA, C. 2015. Nuevos modelos de negocio, creación de valor y el cambiante rol de la prensa en los sistemas democráticos. *Trípodos*, **36**, pp.151-166. ISSN 1138-3305. Disponible en: http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/247